

Mujeres ejecutivas en la academia

Patricia García Guevara*
Universidad de Guadalajara, México.

*Profesora Investigadora del Departamento de Estudios
en Educación en la Universidad de Guadalajara.
Correo electrónico: guevarap@cencar.udg.mx

Resumen

El presente trabajo es la actualización de un estudio anterior sobre mujeres académicas en puestos ejecutivos en una universidad estatal de provincia. En este sentido, se trata de un artículo condensado que se apoya básicamente en el estudio de género y la organización laboral. El propósito es mostrar cómo se desarrollan las carreras de las académicas que ocupan puestos ejecutivos en la administración central en dicha universidad.

Durante el 2001 en la universidad bajo estudio había aproximadamente 12% de mujeres académicas ejecutivas del total de puestos altos. Para este pequeño porcentaje de mujeres la competencia por estos puestos puede ser mayor de lo usual cada seis años durante el cambio de autoridades. El periodo que investigamos es precisamente el cambio sexenal de autoridades de la administración central, marzo-abril de 1995 y marzo-abril de 2001.

Palabras clave:

Ascenso
Redes
Académicas

Abstract

This paper is an update of a previous study of women academics in high positions in a Mexican state university. The article is a condensed version of a study of gender and administrative organization. The goal is to trace the careers of academics in upper administrative positions in the administration of the university.

In 2001, approximately 12 percent of academics in upper administrative positions in the university studied were women. This small group of women may experience greater than normal competition every six years with the change of administration. The period investigated in this work is precisely the six-yearly change of the central administration in March-April, 1995 and March-April 2001.

Key words:

Networks
Academics
Promotion

Referentes teóricos

La Universidad es un fenómeno social complejo de explicar, más aún si incluimos en ella la variable del género. Para los fines de este estudio, podemos traer aquí dos vertientes de explicación de manera sucinta. Por un lado, están los estudios de género sobre las académicas, que coinciden en señalar que la baja representación de las mujeres en puestos altos en

la Universidad tienen como causa inmediata tres factores: la doble jornada, la discriminación laboral y la deficiencia en las redes de trabajo (Stiver Lie, 1990; Acker, 1994). Sin detenernos en la importancia que tienen los dos primeros factores en las carreras profesionales de las mujeres, por tratarse de una larga discusión entre la economía y la esfera de lo público y lo privado, me ceñiré al último factor ya que éste tiene una relación más directa con la organización laboral que aquí nos ocupa.



Respecto a las redes de trabajo, se dice que están constituidas por grupos masculinos con poder y capacidad de intercambio de favores. Tales redes son conocidas en inglés como *the old boy*, y vienen siendo básicamente las relaciones sociales o lazos que se establecen entre los compañeros de clase en los viejos colegios e internados aristocráticos. Sobre la tendencia a la concentración de poder masculino en la cúspide de las organizaciones laborales, un viejo estudio menciona que los hombres seleccionan hombres porque se sienten más a gusto entre hombres, a este fenómeno Kanter (1977) le denominó *homosociabilidad*. Sin ir más allá sobre el origen de este fenómeno, podemos establecer hasta aquí, que las poderosas redes de trabajo masculinas y la *homosociabilidad* constituyen un factor clave en la explicación de la subrepresentación de la mujer académica.

Por otro lado, encontramos otra vertiente de estudios dentro del campo educativo que mantiene la tesis de que el estudio de la autoridad, el quehacer político (*policy-making*), las normas o reglas formales e informales y los procesos de negociación, son elementos importantes en la explicación de la organización universitaria (Clark, 1983; Kogan, 1984; Levy, 1986; Morales-Gómez, 1990). Sin em-

bargo, ninguno de estos análisis integran el aspecto de las relaciones de género en sus explicaciones. Por ello, un análisis sobre las académicas requiere una integración de ambos tipos de estudios, es decir, establecer puntos de coincidencia entre la perspectiva de los estudios de género y los estudios sobre la organización universitaria, ya que ambos enfoques comparten explicaciones sobre las estructuras de poder organizacional.

En suma, podemos establecer que ambos tipos de estudios, el de la organización universitaria y los estudios de género, apuntan que para entender la baja representación de las mujeres en la academia en general, y en los puestos ejecutivos en particular, es necesario investigar las redes de autoridad masculina y las reglas o normas formales e informales del quehacer político universitario. Hasta aquí, cabe entonces hacernos la siguiente pregunta: ¿están las mujeres académicas en puestos ejecutivos siguiendo las reglas

de los hombres en la organización universitaria, o tienen sus propias formas de inserción en los puestos altos?

La respuesta a esta pregunta la podemos rastrear en un análisis previo (García, 2000) sobre mujeres académicas en la Universidad de Guadalajara, que establece que los patrones de carrera de las mujeres en puestos altos están mediatizados por una compleja articulación de estructuras y prácticas patriarcales —masculinas—. El estudio también señala que el sistema de autoridad —masculina— de tipo clientelar es un elemento clave para entender la participación de las mujeres en este contexto organizacional. Ahora bien, dentro de este marco referencial, cabe preguntarnos entonces, ¿cuál es el papel que juega la política organizativa clientelar-patriarcal y cómo afecta éste a las carreras de las mujeres en la actualidad?

Metodología

A fin de cubrir la complejidad que representan los patrones de carrera de las mujeres hacia puestos ejecutivos y actualizar nuestra investigación, utilizamos la misma metodología empleada en

nuestro estudio base y recurrimos a las mismas fuentes de datos: las entrevistas. Volvimos a entrevistar a algunas de las mujeres en los puestos ejecutivos más altos en la universidad con la finalidad de entender la jerarquía universitaria en la que se mueven las académicas. Las entrevistas semia-biertas, cubrieron tres grandes áreas: historias de trabajo, trabajo organizacional y comentarios personales respecto a ambos.

Para explicar las relaciones de género empleamos una selección de textos de las entrevistas, sin dejar de reconocer que las respuestas son complejas y están ligadas al contexto organizacional. Los textos fueron entremezclados con nuestras propias interpretaciones en un proceso de construcción de la explicación en una búsqueda de nexos causales (Creswell, 1994; Griffiths, 1995).

Resultados

Las ejecutivas entrevistadas nos permitieron reconstruir no sólo los patrones de carrera, sino el proceso por el cual desarrollan sus carreras profesionales hacia esos puestos. Los resultados los podemos agrupar a partir de las variables que encontramos en los siguientes dos referentes. Primero, encontramos varias características en los patrones de ascenso ligadas a redes de grupos organizacionales. En segundo lugar, examinamos algunos de los procesos formales e informales en que se mueven las mujeres académicas.

Características en los patrones de ascenso y sus redes

En el nombramiento de puestos ejecutivos no encontramos en uso, por ejemplo, el tipo de patrones que ha impulsado recientemente el Gobierno Federal como es el llamado *head hunting* o el examen de oposición. La selección la hace el Rector General en turno de acuerdo con el Estatuto General de la universidad. El Estatuto sólo menciona como requisito el *ser de reconocida capacidad y prestigio*. Por su parte, las entrevistadas reconocen la existencia de dos tipos de características en el nombramiento de puestos altos, éstas las podemos distinguir en: *a)* experiencia profesional, y *b)* la dinámica clientelar.

La experiencia profesional

Para el reducido grupo de mujeres académicas en los puestos altos que aquí examinamos, la experiencia profesional aparece como un elemento clave en sus historias laborales. Sobre todo porque se trata de puestos ejecutivos con una gran carga de trabajo administrativo. Ya se ha dicho en otros estudios, que ciertos puestos administrativos altos tienden a feminizarse debido a las reestructuraciones que sufren las organizaciones y a la excesiva carga burocrática que tienen tales puestos sin poder real en la toma de decisiones (Savage y Witz, 1992).

Esta situación nos remite a dos cuestiones. Por una parte, la mayoría de las mujeres en estos puestos tienen una larga trayectoria de experiencia laboral en su área (18 años en promedio). Es decir, se trata de mujeres entrenadas profesionalmente para enfrentar la carga administrativa. Por otra parte, en sus historias de trabajo, las relaciones clientelares resultaron ser una variable constante en la obtención de los puestos que ahora ocupan. Las redes de trabajo masculinas de tipo clientelar y su dinámica de intercambios parecen eclipsar el desempeño y el mérito profesional de las ejecutivas. Esto es, un puesto alto es ocupado por mujeres o se *feminiza*, en tanto que sigue sujeto a la red masculina y se beneficia de la descarga administrativa que realiza la ejecutiva (ver más adelante).

Dinámica clientelar de intercambios informales

¿En qué consiste entonces el patrón de ascenso inmerso en las redes de trabajo masculinas? Las entrevistadas establecen seis características en el patrón clientelar de ascenso hacia puestos altos: *1. Oportunidad, 2. Recomendación, 3. Simpatía, 4. Habilidad, 5. Intercambio y 6. Lealtad.*

Dichos componentes fueron descritos como sigue: la *oportunidad* consiste en *estar en el momento adecuado, en el lugar adecuado*, es decir, conseguir el momento de ocasión. Esta característica parece estar relacionada con el azar. Existe otra menos azarosa ligada a la *recomendación* que se obtiene por medio de los actores que toman las decisiones o de alguien con poder en la jerarquía de ejecutivos universitarios. Contar con la *simpatía*

de los actores políticos universitarios es otro elemento importante, ligada a lo anterior. Por último, encontramos otro elemento más individual, este es el de la *habilidad* para seguir el juego político. Esto es, tener disposición y capacidad para seguir las reglas formales e informales que manejan las redes masculinas. El juego fue descrito de la siguiente manera: *buscar a la gente, momentos de acercamiento, compartir problemas. Tú me ayudas acá y yo te ayudo allá*. Esto nos lleva a la quinta y sexta características que consisten en una serie de *intercambios*, que son los acercamientos, concesiones recíprocas y que finalmente deben concretizarse en un compromiso de *lealtad* con la gente. Lo cual significa serles fiel (entrevista 1, 2001).

Procesos formales e informales

Al igual que en los patrones de ascenso, la experiencia profesional es eclipsada por la dinámica clientelar, en los procesos formales, la normatividad también se ve eclipsada por los patrones informales. Si revisamos la norma legal, formalmente el Consejo General Universitario (CGU) es el máximo órgano colegiado que gobierna a la organización universitaria. De acuerdo con la Ley General Universitaria, el CGU está compuesto por representantes académicos, administrativos, estudiantiles y ejecutivos. Por ley, esta estructura se encarga de aprobar o vetar planes, leyes, presupuestos y seleccionar al rector en turno, a su vez, el rector en turno tiene la facultad de nombrar a los ejecutivos de la administración central, rectores de centros universitarios y de nombrar a propuesta de los rectores de centro al personal académico y administrativo de la universidad. A nivel formal el CGU —y dentro de éste el Rector General—, es el máximo órgano colegiado que gobierna y selecciona al personal universitario.

Sin embargo, en la reconstrucción de las prácticas formales encontramos otro nivel operativo: el proceso informal. Aquí las académicas dan dos tipos de respuestas sobre la operación de éste: es un *teatro en dónde ya existe un guión de antemano y todo mundo interpreta su parte [...] Antes de ir al Consejo ya hubo reuniones para acordar lo que*



Fotografía: José Ventura

habrá qué decir. Cuando llegamos allí ya llegamos a un acuerdo de antemano (entrevista 2, 1995). Otro grupo lo toma como un proceso que forma parte del trabajo universitario que tiene que hacerse de esta manera. Es decir, un proceso neutral, algo que debe ser seguido, como lo explica una consejera: *a menudo la gente piensa que lo que se hace en el Consejo ya se acordó previamente, pero no es así. En el proceso del Consejo mismo, uno puede ver cómo las posiciones cambian, cómo los puntos de vista cambian y cómo alcanzamos una conclusión. Desde luego que la directiva del rector X, algunas veces nos indica la línea a seguir* (entrevista 2, 1995).

Este proceso formal, informal, tiene un impacto diferencial en los patrones de carrera de las mujeres hacia puestos altos. Por un lado, se trata del colegio responsable para seleccionar al Rector General y éste a su vez a sus ejecutivos, en su mayoría hombres. De entrada, existe una tendencia *homosocial*, de hombres que seleccionan hombres, aun cuando los últimos tres rectores han comenzado a nombrar algunas mujeres en puestos ejecutivos. La nominación de mujeres para ocupar la Rectoría está descartada: *De un grupo de 25 personas en el Consejo de Rectores y Administrativos en el que*

sólo habíamos tres o cuatro mujeres, las mujeres estábamos descalificadas para llegar (como candidatas) a la Rectoría [...] a pesar de que se ha demostrado que la mujer puede llegar a puestos ejecutivos, sigue siendo incompetente para puestos altos (entrevista 2, 2001).

Por otro lado, se trata de una sólida dinámica masculina de conducir el quehacer político sin espacio para formas diferentes a la clientela. Cada ejecutivo tiene un grupo importante que apoyar y juntos forman una fuerte red de trabajo que no es posible equiparar con el minoritario grupo de mujeres ejecutivas. Las mujeres al parecer son designadas para ocupar puestos altos siempre y cuando pertenezcan a uno u otro grupo de poder masculino, como lo establecen ellas mismas al describir dos patrones femeninos de carreras: *[Están] las que son la mayoría que trabajan en términos de un tipo de proyecto institucional, que fueron ocho convocadas, independientemente de las relaciones de amistad que tengan con los grupos de poder. Y, las que sí se mueven exactamente como los hombres, por grupos de interés y por grupo de poder* (entrevista 2, 2001).

¿Redes de trabajo femeninas?

Frente a esta fuerte y cerrada dinámica masculina, es difícil ver al minoritario grupo de mujeres en puestos altos estableciendo una dinámica alternativa a la presente. Como lo menciona una de las entrevistadas, el desarrollo de un *liderazgo real femenino [...] capaz de establecer una corriente de opinión* diferente a la clientela, es problemático. Lo cual, en parte, nos trae a cuenta el problema de la llamada *hermandad* y la solidaridad entre mujeres. Algo difícil de encontrar en los puestos altos, en donde la competencia es grande y las oportunidades escasas para las mismas mujeres. Por lo mismo, el efecto contrario, el fenómeno de la llamada *abeja reina*, es común en las altas esferas organizacionales (Stiver Lie, 1990). Cabe señalar que entre las ejecutivas universitarias entrevistadas, encontramos tanto a las abejas reinas como a las solidarias.

Lo anterior en todo caso nos plantea un doble problema. En primer lugar, en términos numéricos, las mujeres están en desventaja para lograr establecer sus propias redes de trabajo. En segundo lugar, la construcción de redes de trabajo femeni-

nas, supone tener la convicción de que el establecimiento de tales redes beneficia no sólo a las mujeres, sino al resto de la sociedad. Por ejemplo, bien vale la pena establecer formas alternativas basadas más en el mérito y la cooperación, y no en la competencia entre un reducido grupo de favoritos controlados por la red masculina.

Finalmente, el cuadro que hace Rebolledo (2001, pp. 87-89) en su estudio sobre académicas como *modestas y poco ambiciosas con pocos vínculos con las esferas de poder universitario*, no aparece en la presente investigación. Todas las ejecutivas entrevistadas cuentan con una alta vocación de servicio, una larga experiencia en su área disciplinar y nexos con la red de poder masculino. Esto, como hemos visto, es un patrón en sus carreras. Y son precisamente estos elementos los que las han llevado a los puestos que hoy ocupan.

En el desempeño de sus puestos académico-administrativos, encontramos tres constantes. En primer lugar, todas ellas superan los 45 años, sus hijos no son pequeños y la mayoría no tiene pareja. Tan particular condición les da disponibilidad para trabajar largas o discontinuas jornadas. En segundo, las entrevistadas realizan sus cargos con gran eficiencia, argumentando que logran trasladar *el gusto por el orden en el hogar, al trabajo administrativo*. En tercero, todas tienen algún lazo con uno o varios de los actores políticos universitarios.

Una vez más, el último elemento nos remite a la falta de formas alternativas que transformen el círculo vicioso. Para que este círculo se vuelva virtuoso tendremos que comenzar a debatir la implementación y seguimiento de modelos alternos. Para esto, bien podemos traer a la palestra a las dos rectoras que tenemos a nivel nacional, ellas sin duda, tendrán mucho que decir aquí.

Consideraciones finales

Para terminar aquí, como consideración final podemos decir que la sólida dinámica clientela por el control patriarcal de puestos, el estado minoritario de las mujeres y su escaso liderazgo que busque establecer formas diferentes, fortalecen las redes masculinas de trabajo y sus particulares procesos informales en la organización universitaria. Estos acomodos hacen lento el

cambio, sobre todo para algunas de las ejecutivas que comienzan a verlo como un proceso sesgado que discrimina más al segmento femenino que al masculino, aun cuando la mayoría de ellas mismas no se reconozcan o autodenominen como feministas. Ciertamente esto da pie a otra discusión que se queda en el tintero.

Bibliografía

- Acker, Sandra, *Gendered Education*, Open University Press, Gran Bretaña, 1994.
- Clark, Burton R., *Academic Organization in Cross National Perspective*, University of California Press, California, 1983.
- Camp, Roderic Ai, *Los líderes políticos de México. Su educación y reclutamiento*, FCE, México, 1985.
- García Guevara, Patricia, *Gender and Systems of Privilege and Power in Higher Education in México*, tesis doctoral, 2000.
- Griffiths, Morwenna, "Making a Difference: Feminism, post-modernism and the methodology of educational research", en *British Educational Research Journal*, vol. 21 (2), 1995, pp. 219-227.
- Kanter, Rosabeth M., *Men and Women of the Corporation*, Basic Books, Nueva York, 1977.
- Kogan, Maurice, "The Political View", en Clark, B. R., *Perspectives on Higher Education: Eight disciplinary and comparative views*, University of California Press, California, 1984.
- Levy, Daniel, *Higher education and the State in Latin America: Private challenges to public dominance*, The University of Chicago Press, Chicago, 1986.
- Lindau, Juan D., *Los tecnócratas y la élite gobernante mexicana*, Joaquín Mortiz, México, 1992.
- Morales Gómez, Daniel A. y C.A. Torres, *The state Corporatist Politics and Educational Policy Making in Mexico*, Praeger, Nueva York, 1990.
- Rebolledo, Loreto, "Impacto de los estudios de género en la democratización de las instituciones de educación superior", en *La Ventana*, no. 13, vol. II, 2001, pp.75-93.
- Savage, Mike y A. Witz (eds.), *Gender and Bureaucracy*, Blackwell Publishers y The Sociological Review, Gran Bretaña, 1992.
- Smith, Peter H., *Los laberintos del poder*, El Colegio de México, México, 1981.
- Stiver lie, Susanne, "In the same boat? Academic women around the world", en Stiver Lie S. y O'Leary V. (eds.), *Storming the Tower: Women in the Academic World*, Kogan Page, Londres, 1990.

